

Le management collaboratif

Nouvelle forme d'organisation du travail

*Céline Mathieu, Consultante en bien-être et efficacité en entreprise
Thomas Morisse, Président ADELI*

« Le management collaboratif, c'est de la dynamite dans le modèle d'organisation actuel des entreprises »
Serge Levan

Nouveau cadre, nouvelles règles

Mondialisation, pressions économiques, contraintes des marchés financiers, actionnaires à satisfaire, faire plus, plus vite, être plus efficace voire plus efficient...Voici le contexte actuel qui s'impose actuellement aux entreprises.

L'entreprise pour assurer sa pérennité doit être plus flexible, c'est-à-dire adapter son offre à la demande (produire juste ce qu'il faut) et fournir ses services à temps (être rapide). Cette flexibilité se traduit, au sein de l'entreprise, entre autres, par une dégradation des conditions de travail : moins de sécurité au niveau des contrats, transfert de contraintes de l'employeur à l'employé, du stress, une morosité ambiante et par une perte de sens, un déficit d'engagement des salariés et donc au final de productivité pour l'entreprise.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux dans un système de plus en plus complexe, nous assistons, depuis quelques années, à l'émergence d'un nouveau modèle de management au sein des entreprises.

Adopté en grande majorité dans les start-up et dans lequel la génération Y se retrouve complètement, ce modèle repose sur la mutualisation qui semble une réponse naturelle dans un monde où l'exigence de temps est prépondérante : une diffusion rapide de l'innovation et un partage de l'information.

Ce modèle représente le tremplin des aspirations individuelles structurées autour de trois moteurs :

- le besoin d'émancipation (aller vers toujours plus d'autonomie et rejeter la contrainte) ;
- le plaisir comme contrat de base du quotidien ;
- la quête de sens pour guider nos actes et nos relations.

Le management collaboratif ?

Le management collaboratif se présente comme une nouvelle forme d'organisation du travail, qui selon Serge Levan (Consultant & Enseignant à l'Université de Troyes), revêt trois aspects : « communication, coopération, à savoir partage de ressources, et coordination, c'est-à-dire synchronisation entre les actions et les acteurs. Il repose sur des processus et une structure imbriquée. ».

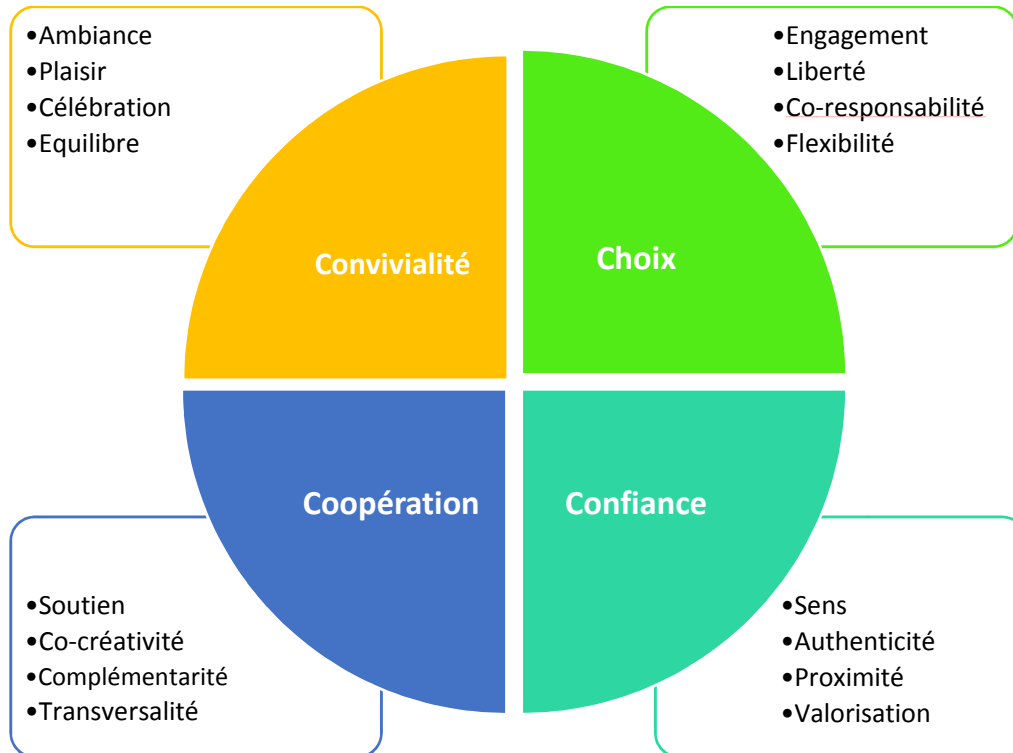
Cette méthode de gestion fonctionne sur une circulation de l'information rapide et partagée entre tous, un enrichissement permanent et ouvert des documents de travail, une coopération accrue entre tous les services de l'entreprise.

Ceci est d'autant plus accessible aujourd'hui grâce aux outils du Web 2.0 qui en démultiplient le champ des possibles.

Le management collaboratif repose sur les 4C :

- le choix ;
- la confiance ;
- la coopération ;
- la convivialité.

Chacun de ces 4 piliers s'appuyant sur des principes élémentaires.



Ces principes s'opposent au management traditionnel qui repose sur le calcul, le cloisonnement, la conformité et le contrôle (cf. encadré).

**Les 4 principales certitudes issues du management traditionnel
qui peuvent aujourd'hui
représenter une contrainte pour l'entreprise**

Certitude n°1 : le Calcul

- Paradigme actuel : Il faut tout prévoir, estimer, évaluer, planifier pour éviter les risques et garantir le succès.
- Limite : La prévention des risques empêche de libérer l'audace et freine l'innovation.

Certitude n°2 : le Cloisonnement

- Paradigme actuel : Une organisation doit être structurée par métier pour que chacun apporte son expertise.
- Limite : La division limite la collaboration, renforce les luttes de pouvoir et freine la complémentarité.

Certitude n°3 : la Conformité

- Paradigme actuel : La description précise du travail permet d'éviter les erreurs et de garantir l'efficacité.
- Limite : La primauté du respect des règles limite la réactivité et ne fonctionne que dans un monde prévisible.

Certitude n°4 : le Contrôle

- Paradigme actuel : Le management se doit de contrôler pour veiller au respect des règles.
- Limite : Le contrôle prend du temps, fragilise la relation et infantilise.

*Extrait de la Chronique de Francis Boyer – Journal du net 2012 –
Les 4 piliers du management collaboratif*

La confiance n'exclut certes pas le contrôle, Mais la principale limite du management collaboratif réside dans l'inadéquation des structures verticales de l'entreprise à cette nouvelle méthode de travail. Intégrer le management collaboratif implique nécessairement une refonte des structures actuelles et une orchestration des flux ascendants et transversaux de communication.

Le contrôle ne doit plus se faire sur la ressource humaine mais sur le résultat, d'autant que les ressources ne travaillent plus sur place (le télétravail et la mobilité sont les nouvelles formes d'aménagement de travail proposées aux salariés dans les entreprises, rendues possible par les outils technologiques). Pour Serge Levan, « cela amène les collaborateurs à accepter de relever des défis très difficiles. D'autant qu'ils ont l'impression de pouvoir compter les uns sur les autres. Et puis, la *déspatialisation* qu'induit bien souvent le collaboratif, offre aux employés une liberté et un confort de travail particulièrement appréciables ».

Au-delà des pratiques d'outils ad hoc et la création d'un état d'esprit dans le partage de l'information, le management collaboratif **devra s'appuyer sur les talents et les personnes clés**.

La réussite résulte de la **capacité à mettre en synergie** (en exploitant les atouts de la diversité) : les intelligences des collaborateurs et la conduite de l'équipe **sans se limiter** au seul rôle et impulsion du manager traditionnel.

Cela interpelle les processus de décision, de suivi d'activité et la question du respect envers les collaborateurs, sans oublier les conditions de travail. Cela conduit à remettre à plat les valeurs du management et les **modes de direction en jouant davantage l'esprit réseaux et la prise d'initiative**.

Ces nouvelles règles seront soutenues par un ensemble de **ressources numériques multiples et adaptées**, qui favorisent le partage et l'innovation.

SYSTÈME D'ADHÉSION : VALEURS DÉPLOYÉES DANS LES COMMUNAUTÉS UTILISATEURS ET CHEZ LES COLLABORATEURS.
COLLABORATEURS CLÉS : CEUX À FORT POTENTIEL PERSONNEL, AVEC INITIATIVES RÉSEAUX ET APTITUDES AU PARTAGE D'INFORMATION.
PROCESSUS PRODUCTION : CROWDSOURCING AVEC LES COLLABORATEURS CLÉS : EFFET DE LEVIER, INNOVATIONS, RENOUVELLEMENT RÉGULIER DES USAGES, PROXIMITÉ DES BESOINS CLIENTS.
RESSOURCES NUMÉRIQUES : OUTILS COLLABORATIFS FAVORISANT ÉCHANGES, QUALIFICATION DES INFORMATIONS, SYNTHÈSE PARTAGÉE, EXPERTISE OPÉRATIONNELLE, VALORISATION DES ACTIONS, APPUI À LA COURBE D'APPRENTISSAGE DES COLLABORATEURS.

Web 2.0 : levier de changement

Les technologies du Web 2.0 se présentent comme le fer de lance du management collaboratif. Selon Laetitia Ricci, « il s'appuie sur l'intelligence collective, l'usage optimal des nouvelles technologies et l'amélioration en continu. L'open innovation en est une composante majeure. Elle permet d'associer les différents acteurs d'un écosystème global afin d'améliorer l'accès à la connaissance et la rapidité de mise sur le marché et, ainsi, de créer plus de valeur pour l'ensemble des parties prenantes ».

Adoptée en très grande majorité par les « consommateurs » dans la sphère privée, la diffusion des technologies 2.0 n'a pas encore transformé en profondeur les entreprises, qui les perçoivent encore comme des modes infondées.

On observe un retrait des dirigeants face à cette transformation numérique pressentie par tous les grands spécialistes du secteur comme importante, sous prétexte qu'elle échappe au « contrôle ». Une des illustrations de ce retrait est la question de l'accès aux réseaux sociaux dits externes (Facebook et Twitter étant les plus emblématiques) au sein des entreprises.

Si la génération Y (encore elle) considère l'accès à ces réseaux comme indispensable pour travailler, le blocage (qui n'en est un qu'en apparence, car depuis longtemps détourné par tous les collaborateurs grâce à leurs smartphones et phablettes connectées) démontre plutôt une posture de défiance de la part de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et un état d'esprit perçu comme infantilisant.

Les outils collaboratifs (les technologies 2.0) se présentent sous la forme de plateformes accessibles, sur le réseau interne de la société et sur internet, à tous les collaborateurs qui y sont autorisés. Ces plateformes favorisent les processus collaboratifs car ils offrent une capacité de travail en temps réel, une connectivité complète et une fluidité de la circulation des informations.

Toutefois, même si les médias sociaux ont un coefficient de pénétration quasi nul dans les entreprises françaises, les composantes du système d'information ont fortement évolué ces dernières années pour accompagner ces nouveaux besoins de collaboration.

L'innovation majeure de ces composantes est l'interopérabilité. Les outils fonctionnent les uns avec les autres ou avec des systèmes existants sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.

Par exemple, SharePoint de Microsoft permet depuis sa version 2010, au travers de connecteurs, une interaction avec les ERP métiers (extraction et mise en forme de données BW SAP, saisie de données en masse...).

L'innovation réside aussi en grande partie dans la centralisation sur un même outil d'applications existantes :

- Il y a d'une part les outils Saas (Google, Office 365) qui intègrent toutes les composantes des besoins en bureautiques : mail, messagerie instantanée, tableur, traitement de texte, outil de présentation, espace de stockage... avec des applications disponibles sur le poste de travail dans l'entreprise mais également sur tablettes et smartphones en interaction directe avec la téléphonie.
- Et d'autre part, les outils « métiers » qui intègrent eux de plus en plus des fonctionnalités collaboratives : agendas partagés, alertes personnalisées en fonction des métiers, applications mobiles qui permettent à une même donnée d'être consultable par tous hors de l'entreprise.

La puissance de telles plateformes reste encore à explorer, elle résidera dans le fait qu'ils s'étendent bien au-delà des frontières de l'entreprise : des solutions de bout en bout permettant de fluidifier les connexions entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, et ses partenaires... une ouverture (enfin) vers « l'entreprise étendue ».

La mise en œuvre impose un changement culturel

Les outils sont de formidables accélérateurs pour le déploiement du management collaboratif.

Mais la culture managériale française n'a pas connu l'évolution fulgurante des NTIC, les managers sont restés ancrés dans des pratiques et des paradigmes complètement dépassés : avant, le pouvoir, c'était de détenir et contrôler l'information, aujourd'hui celui qui détient le pouvoir est celui qui sait la transformer en action concrète et pertinente, vouloir la contrôler est illusoire.

Le rôle du manager doit également évoluer. Il ne doit plus contrôler les ressources mais se centrer sur les résultats. L'autorité du manager collaboratif vient de sa capacité à écouter, à mettre en cohérence – simplifier la complexité pour la rendre intelligible et l'orienter – et à rassembler autour de lui.

Son rôle est de sélectionner ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, de réduire les contradictions, de définir une direction et de prendre des risques en décidant, puis en accompagnant la mise en œuvre pour garder le cap. Cela implique aussi de la clarté et de la cohérence de sa part.

Aujourd'hui, les équipes les plus rapides et les plus performantes sont celles où l'individu, ses initiatives et ses idées sont écoutés et pris en compte (ou pas) et soutenus par un système où la communication se fait en toute transparence et, surtout dans l'informatique, en temps réel.

Voici quelques pistes de réflexion centrées autour d'une démarche pour favoriser le management collaboratif dans une organisation :

Un des prérequis est que ce mode managérial soit reconnu, soutenu et valorisé, voire donné en exemple par le top management.

Étape 1 : Réaliser un diagnostic de la situation actuelle (il existe déjà dans votre entreprise).

A - Identifier les zones où le management collaboratif ou ses prémisses existent déjà

Ce sont les endroits où la transmission d'information à forte valeur ajoutée est fluide et où les décisions qui permettent d'avancer sont prises rapidement « raccourcis claviers de l'organisation ». Cette étape permet de mettre en évidence les axes de travail et leurs priorités : information, formation, personnes ou services ressources, etc. nécessaires pour rendre possible la mise en place du management collaboratif.

B - Identifier les personnes qui souhaitent travailler autrement

mais ne savent pas comment faire. Ce sont les volontaires qui favoriseront la transformation des habitudes, des circuits de l'information et de la décision.

C - Identifier les résistances au changement

et travailler dessus avec les intentions positives : selon son système de référence, l'individu a toujours une bonne raison de faire ce qu'il fait comme il le fait.

Ces personnes résistantes a priori au changement de système le sont par méconnaissance des avantages qu'elles pourraient avoir.

Étape 2 : Informer et former les manager

A - Informer toutes les personnes

en partant du top management sur les particularités de ce type managérial, ses avantages, ses limites, ses apports.

B - Former les managers, les accompagner

Les managers d'une organisation doivent en comprendre les particularités et les bénéfices, savoir instaurer un climat et un fonctionnement propices et adopter une posture de manager collaboratif.

Étape 3 : Établir les priorités en fonction des objectifs et des valeurs collectives

A - Identifier les aspects concrets

les plus faciles à mettre en place : quand l'information est disponible, claire à tous les niveaux, que la volonté du top management est annoncée de promouvoir ce contexte au travail, relayé par les managers en place.

B - Établir les priorités

en fonction des objectifs et des valeurs collectives.

Étape 4 : Introduire progressivement les nouvelles règles

(voir ci-dessous dans les 7 leviers).

Étape 5 : Assurer le suivi de la mise en place du nouveau système

en faisant des points de retour (hebdomadaires, mensuels, selon les sujets) sur les bénéfices et évolutions apportés par le personnel en valorisant l'implication personnelle et collective.

Sept leviers sources de bien être, de réussite individuelle et de performance collective

- **L'AUTONOMIE** : favoriser l'autonomie, la liberté d'action.
Exemple : le 5^{ème} jour de Google, laisser au personnel le soin de choisir ses horaires ; favoriser le télétravail...
- **LA MAÎTRISE** : développer la maîtrise qui conduit au flow : plaisir au travail par des objectifs stimulants et atteignables.
- **LE BUT** : Le but est de fournir aux collaborateurs un travail qui ait du sens, Prendre le temps d'enrôler les troupes avant de mettre en place un changement. L'adhésion, c'est la moitié du boulot.
- **L'OPTIMISME** : car les pessimistes abandonnent, les optimistes poursuivent, malgré les obstacles.
Les piliers de l'optimisme sont la gratitude et se poser les bonnes questions : Qu'ai-je reçu, offert ? Qu'ai-je causé ?
- **LE SENTIMENT DE JUSTICE** : des comportements managériaux perçus comme justes accroissent les performances : pré requis, se sentir écouté, que son avis soit pris en compte.
La justesse dans les reproches, à formuler dès qu'ils sont constatés, calmement, surtout pas quand l'humeur est altérée. Enfin, traiter sur un pied d'égalité échec et réussite, c'est-à-dire être capable de faire des compliments.
- **LES ENCOURAGEMENTS** : car ils améliorent le sentiment d'efficacité personnelle et que tout repose sur l'image que les personnes ont d'elles-mêmes. C'est une preuve de confiance.
- **LE PARDON** : car éprouver de la rancœur cause des troubles digestifs, des maux de tête, douleurs lombaires, de l'anxiété voire de la dépression.

Vers une organisation plus souple portée par les NTIC et le management collaboratif

Le management collaboratif comme le modèle de gestion d'équipe se diffuse dans les entreprises, grâce à des outils toujours plus performants permettant de mettre en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées à travers les différents métiers et services.

L'enjeu reste de transformer ces outils en véritables instruments de travail, dont les bienfaits en termes de rigueur, de productivité et de motivation peuvent être substantiels.

Mais cela n'est possible qu'au prix d'une refonte des structures de l'organisation dans l'entreprise, passant du pyramidal à l'horizontal, d'un pouvoir hiérarchique traditionnel au leadership d'influence.

Cette méthode de management, reposant sur l'implication de tous à chaque niveau de l'élaboration d'un projet, nécessite donc un accompagnement des managers et des salariés avant de porter ses fruits.

« Elle s'appuie sur l'intelligence sociale et émotionnelle. Elle oblige chaque manager à transformer son rapport aux autres. Il s'agit d'expliquer, de convaincre, de faire adhérer et principalement d'écouter.

Ce nouveau manager s'attache à révéler chez ses collaborateurs des potentialités et des qualités qui leur étaient inconnues. La nouvelle force est de s'autoriser à être soi-même, fort et faible, solide et vulnérable, raisonnable et irrationnel, humain en somme ». Laeticia Ricci

Une chose est sûre, pour l'ensemble des professionnels, le management collaboratif a un avenir radieux devant lui. ▲

Céline Mathieu & Thomas Morisse

Sources :

Cahier de prospective - Les générations et la transformation numérique de l'entreprise - sous la direction de Carine Dartiguepeyrou

Une Révolution du Management : le modèle Google, par Bernard Girard, Éditions MM2, 2006

Se protéger du stress et réussir, sept leviers de motivation, Dr Philippe Rodet, Romain Bourdu, Eyrolles, 2011

<http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/du-pyramidal-a-lhorizontal-9165/>

<http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>

<http://www.journaldunet.com/management/expert/52542/les-4-piliers-du-management-collaboratif.shtml>

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/le-management-selon-google-8236.php>

<http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/travailler-chez-google-ce-n-est-pas-que-du-bonheur-885609>

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-91385-pour-2014-pensez-au-management-collaboratif-1002065.php>

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-89888-management-collaboratif-le-nouveau-vivre-ensemble-de-lentreprise-1003075.php>

<http://reseauexperts.over-blog.com/article-l-evolution-du-management-aujourd-hui-demain-92433265.html>

<http://www.innovationmanageriale.com/>

<http://www.insavalor.fr/insavalor/catalogue2014-5079-management-collaboratif-favoriser-la-cooperation-et-l-innovation-et-liberer-l-intelligence-collective.html>